



CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

DOCUMENTOS DE TRABALHO

WORKING PAPERS

GESTÃO

MANAGEMENT

Nº 04/2014

**A INFLUÊNCIA DO MODELO DE NEGÓCIOS NOS SERVIÇOS
ONLINE UNICANAL**

Miguel Bradford

Universidade Católica Portuguesa (Porto)

Ricardo Morais

Universidade Católica Portuguesa (Porto)

A influência do modelo de negócios nos serviços online unicanal

Miguel Bradford

Faculdade de Economia e Gestão,
Universidade Católica Portuguesa (Porto)

Ricardo Morais*

Faculdade de Economia e Gestão,
Universidade Católica Portuguesa (Porto)

*Autor de contacto:

rmorais@porto.ucp.pt

Tel.: +351 226 196 200

Universidade Católica Portuguesa

Faculdade de Economia e Gestão

Rua Diogo Botelho, 1327

4169-005 Porto, Portugal

Resumo

Neste artigo conceptual, exploramos a influência do modelo de negócio baseado na Internet nos serviços online unicanal. Nesse sentido, revemos investigação prévia sobre serviços online em várias áreas de conhecimento. Além disso, revemos várias tipologias de modelo de negócio baseado na Internet. Como corolário desta revisão de literatura, propomos um modelo teórico de modelação de negócios baseados na Internet especificamente para serviços online unicanal. O modelo teórico assenta em quatro componentes principais: proposição de valor; value network; investigação, desenvolvimento e inovação; e aspetos financeiros. Nas conclusões, abordamos as implicações teóricas e práticas deste modelo teórico.

Palavras chave: modelo de negócio, serviços online unicanal, Internet

Introdução

A temática dos serviços online é transversal a três comunidades científicas - económica, sistemas de informação, e informática - sendo definida e interpretada de diferentes perspetivas, variáveis consoante a comunidade (Baida et al., 2004). Se, por um lado, a comunidade económica parece ter convergido para a denominação dos serviços online por e-service, a comunidade informática revela uma maior apetência pela designação web service, sendo que a comunidade ligada aos sistemas de informação adotou ambas as definições (Baida et al., 2004).

A comunidade económica, por seu turno, vê a definição de e-services de diferentes perspetivas (Boyer et al., 2002; Casati & Shan, 2001; Janda et al., 2002; Järvinen & Lehtinen, 2004; Riel et al., 2001; Ruyter et al., 2001; Rust & Kannan, 2003), dificultando a sua definição mesmo no estrito âmbito da comunidade económica.

Por outro lado, existem várias propostas de tipologia de e-services (Cho & Park, 2002; Tiwana & Ramesh, 2001; Sousa & Voss, 2006). Os modelos encontrados não revelam, contudo, consenso quanto às variáveis a considerar aquando da classificação dos serviços. Em particular, é possível observar

algum grau de desacordo quanto às tipologias de e-services no que diz respeito: (1) aos canais e plataformas de distribuição dos mesmos e (2) à proporção do serviço que é prestado digitalmente, ou seja, o peso do offline na prestação desse mesmo serviço.

Desde 1998, vários autores propuseram várias tipologias de modelação de negócio para empresas a operar no digital (Afuah & Tucci, 2001; Lambert, 2006; Pateli & Giaglis, 2004). No entanto, nenhuma se traduziu na criação de um sistema de classificação universal, cuja adoção fosse transversal a todas as comunidades de estudo dos modelos de negócio (Lambert, 2006), nem daí resultou um modelo conceptual para a modelação desta mesma temática (Pateli & Giaglis, 2004).

Wang e Chan (2003) advertem para a natureza evolutiva da Internet como um fator que em muito dificulta a proposta de uma correta tipologia e modelação de modelos de negócio baseados na Internet. Pateli & Giaglis (2004) atribuem este problema ao facto de a investigação sobre modelos de negócio baseados na Internet ser transversal a várias origens disciplinares como sistemas de informação, estratégia, gestão de empresas ou economia. Torna-se necessário, portanto, definir um modelo conceptual para a avaliação dos modelos de negócio baseados na Internet que se situe em terreno comum para as várias comunidades, potenciando a colaboração e cooperação intercomunidades.

Shafer et al. (2005) parecem concordar com Pateli e Giaglis (2004) e Lambert (2006) quanto à necessidade de sintetizar e integrar pesquisas anteriores relativas à modelação de negócios mas acrescentam que novas propostas devem ser suficientemente simples para facilitar a sua interpretação e comunicação.

A nossa questão de investigação principal é, portanto: Como é que o modelo de negócio baseado na Internet influencia a prestação de serviços online unicanal? Para responder a esta questão, revemos na secção seguinte, investigação recente sobre serviços online. Na terceira secção, revemos literatura sobre modelos de negócio baseados na Internet. Na quarta secção, propomos um modelo teórico que relaciona a modelação de negócios

baseados na Internet com a prestação de serviços online unicanal. Na quinta e última secção, abordamos as implicações teóricas e práticas do modelo teórico proposto.

Serviços online

Na comunidade económica existem pelo menos três perspetivas diferentes sobre a definição de e-services: 1) Serviços onde a Internet é um elo de ligação entre o utilizador - um canal para interagir com o cliente - humano ou uma aplicação de software (Casati & Shan, 2001; Janda et al., 2002; Riel et al., 2001); 2) Serviços interativos e baseados na Internet, impulsionados pelo cliente e complementados por procedimentos e tecnologias de apoio - telecomunicações, informação e multimédia - com o objetivo de fortalecer a relação entre o consumidor e o prestador de serviços (Boyer et al., 2002; Ruyter et al., 2001; Sousa & Voss, 2006); e 3) Serviços cuja prestação é, pelo menos parcialmente, produzida, comercializada ou consumida através da interação com a Internet ou com outras redes eletrónicas - ex. multibanco (Järvinen & Lehtinen, 2004; Rust & Kannan, 2003).

As duas primeiras definições apresentam os e-services como serviços baseados exclusivamente baseados na Internet, enquanto a terceira cobre um espectro mais largo, não limitando o meio de prestação deste serviço apenas à Internet, estendendo-o também a outras redes eletrónicas. Através da articulação entre as três definições propostas, podemos traduzir a definição de e-services como: Serviços tradicionais onde a Internet e outras redes eletrónicas são o meio/canal de interação para, parcial ou totalmente, produzir, transacionar ou consumir o serviço, fortalecendo a relação com o cliente/consumidor, seja o mesmo humano ou uma aplicação de software.

Além das várias definições de e-service, existem também várias propostas de tipologia de e-services (Cho & Park, 2002; Sousa & Voss, 2006; Tiwana & Ramesh, 2001). Nos parágrafos seguintes, revemos estas três contribuições.

Tiwana e Ramesh (2001) propõem uma matriz que visa definir uma taxonomia/tipologia para os e-services, ao relacionar a natureza da relação económica entre os agentes intervenientes - Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B) ou Customer-to-Customer (C2C) - com a tipologia do produto final que é suportado pelo e-service - físico, digital ou serviço puro - onde a Internet é o único meio de distribuição desse mesmo e-service.

Os mesmos autores também propõem uma classificação dos e-services de acordo com a proporção relativa das componentes física e digital de cada um dos serviços. Nos extremos, os e-services podem ser maioritariamente físicos ou digitais. O serviço puro representa o equilíbrio entre a componente física e digital do e-service.

Estas duas soluções apresentadas por Tiwana e Ramesh (2001) apresentam carências ao nível da definição das plataformas de distribuição dos e-services. Por outro lado, apesar de clarificarem a proporção do serviço prestada digitalmente, a definição de e-services ainda engloba um largo espectro de serviços, com várias e diferentes características, que esta tipologia não é capaz de englobar.

Cho e Park (2002), propõem uma tipologia de serviços para o comércio eletrónico baseada em cinco variáveis - (1) grau de substituíbilidade online do serviço, (2) necessidade de interação e customização, (3) impacto do conhecimento profissional no serviço, (4) necessidades do consumidor de acordo com a sua acessibilidade geográfica e (5) necessidade de utilização do serviço online. Esta tipologia permite a classificação de um serviço através de uma matriz assente em duas dimensões: (1) porção do serviço prestada online e (2) necessidade de interação online. Os serviços são assim classificados em quatro categorias: serviços de suporte (offline sem interação), serviços profissionais (offline com interação), serviços para as massas (online sem interação), serviços interativos (online com interação).

Esta classificação de Cho e Park (2002) acarreta algumas limitações devido às constantes alterações tecnológicas e estruturais dos serviços online

e à possibilidade de os serviços se enquadrarem em diferentes categorias de acordo com as perceções dos clientes.

Sousa e Voss (2006) defendem que a investigação sobre a qualidade dos e-services tem adotado uma perspetiva unicanal, apesar de a satisfação dos clientes depender da qualidade combinada de canais online e offline (Montoya-Weiss et al., 2003). Sousa e Voss (2006) distinguem, por isso, canais virtuais de canais físicos, assim como serviços virtuais de serviços físicos.

Por canais virtuais, Sousa e Voss (2006) entendem meios de comunicação assentes em tecnologias de telecomunicação avançada, informação e multimédia. Canais físicos consistem num meio de comunicação assente em infraestrutura física.

Por outro lado, Sousa e Voss (2006) definem serviço virtual como a componente de pura informação que um cliente experiencia no âmbito de um serviço, providenciada de forma automática (sem intervenção humana) por um canal virtual. Serviço físico é a porção de um serviço providenciada de forma não automática (com intervenção humana) por um canal virtual ou físico.

Sousa e Voss (2006) consideram, portanto, que um serviço físico (com intervenção humana) pode ser entregue por um canal físico (infraestrutura física) ou virtual (tecnologia). A entrega de um serviço virtual (sem intervenção humana), contudo, só pode ocorrer por um canal virtual (tecnologia).

A tipologia de Sousa e Voss (2006) permite distinguir, portanto, três tipos de serviços: serviços virtuais em canal virtual, serviços físicos em canal virtual e serviços físicos em canal físico. Os autores consideram os e-services em geral um exemplo de serviço virtual assente na Internet. Outros exemplos de serviço virtual assentam noutras tecnologias de telecomunicação avançada, informação e multimédia, como quiosques interativos, televisão interativa e telefone.

No âmbito dos e-services, isto é, serviços virtuais assentes na Internet, é possível distinguir e-services multicanal de e-services unicanal (Sousa & Voss,

2006). No caso dos e-services multicanal, a entrega do serviço ao cliente requer outros canais para além da Internet. Um exemplo é uma encomenda online (e-service) que também requer um canal físico para a entrega da encomenda. Já no caso dos e-services unicanal, toda a interação com o cliente ocorre exclusivamente na Internet. Um exemplo é a subscrição e consumo de conteúdos online.

Na secção seguinte revemos propostas de modelação de negócios baseados na Internet. Na quarta secção, propomos um modelo teórico que relaciona a modelação de negócios baseados na Internet com a prestação de serviços online unicanal.

Modelos de negócio baseados na Internet

Os primeiros estudos e propostas para a classificação de modelos de negócio para o digital surgem por Bambrury (1998) e Timmers (1998) sendo que, várias classificações foram propostas desde então (Lambert, 2006; Pateli & Giaglis, 2004). Todavia, todas se apresentaram como demasiado específicas ou divergentes entre si, havendo ainda a necessidade da criação de uma classificação generalista e universal (Lambert, 2006; Wang & Chan, 2003).

Segundo Pateli e Giaglis (2004), várias têm sido as propostas de potenciais modelações na tentativa de explicar qual a essência de um modelo de negócio baseado na Internet e as suas principais componentes. No entanto, existem duas tendências principais quanto à pesquisa desta mesma temática: (1) o modelo de negócio como um conceito que visa explicar a lógica de negócio de uma determinada firma quanto a determinado serviço (Rappa, 2001; Timmers, 1998) ou (2) como uma ligação entre a estratégia, processos e sistemas de informação (Osterwalder & Pigneur, 2002). Assim, e segundo os mesmos autores, o modelo de negócio não é concebido como um conceito apenas relacionado com a gestão, mas cobrindo também um espectro mais largo que compreende as atividades organizacionais da organização.

No Anexo 1 sintetizamos, numa matriz de afinidade, onze contribuições

ao nível das diversas componentes integrantes de um modelo de negócio baseado na Internet (Afuah & Tucci, 2001; Amit & Zott, 2001; Dubosson-Torbay et al., 2002; Gordijn & Akkermans, 2001; Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2002; Petrovic et al., 2001; Rayport & Jaworski, 2002; Timmers, 1998; Wang & Chan, 2003; Weill & Vitale, 2001). A definição de cada uma das componentes apresentadas na matriz de afinidade está disponível nos respetivos estudos.

Em geral, um modelo de negócio baseado na Internet é definido pela comunidade económica através do recurso às componentes apresentadas por Timmers (1998) para os modelos de negócio em mercados eletrónicos: 1) Arquitetura dos fluxos de produto, serviço e informação; 2) Identificação da value network e dos papéis de cada interveniente; 3) Descrição da proposta de valor para os vários intervenientes da value network; e 4) Descrição das fontes de receita do negócio. No âmbito deste artigo, pode ser acrescentada a estas componentes a utilização da Internet como meio primário para a criação de valor e obtenção de receita a longo prazo (Wang & Chan, 2003).

Alt e Zimmermann (2001) defendem que na maioria das propostas de modelação de negócios baseados na Internet existem seis componentes genéricas, implícitas ou explícitas. Quatro são principais: missão, estrutura, processos e receitas. As restantes são transversais: questões legais e tecnologia.

Wang e Chan (2003) propõem uma tipologia de modelação de negócios baseados na Internet assente em quatro componentes: fluxos de informação, fluxos de produto/serviço, modelo de receitas e value network. Esta tipologia é baseada no modelo BERT, resultante da comparação das propostas de modelação de negócios baseados na Internet de quatro autores: Bambury (1998), Eisenmann (2002), Rappa (2001) e Timmers (1998).

Em termos de modelos de negócios propriamente ditos, Wang e Chan (2003) distinguem três grandes tipos - modelo gift, modelo de troca direta, e modelo de troca indireta – assim como um quarto modelo – híbrido – resultante da combinação dos três modelos principais.

O “modelo gift” é proposto por Wang e Chan (2003) para modelos de

negócio tendencialmente "gratuitos", apoiados na filosofia "free as business" (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estes modelos de negócio podem: (1) ser condicionalmente gratuitos, (2) ser gratuitos por determinado período temporal, ou (3) oferecer determinadas funcionalidades gratuitamente, mas cobrar pelo acesso a funcionalidades mais avançadas (Wang & Chan, 2003).

Estes três tipos surgem associados ao conceito mais tarde apelidado de "freemium" assente na prática de "versioning" - a criação de diferentes versões de conteúdos com diferentes formas de acesso - e que surge subdividido em duas subcategorias: (1) "feature-limited freemiums" que consistem na oferta gratuita de uma versão básica de um determinado produto ou serviço com características limitadas e a cobrança pelo acesso a características adicionais ou (2) os "time-limited freemiums" onde o acesso a todas as características de um determinado serviço ou produto é gratuito, mas apenas por um determinado hiato temporal (Niculescu & Wu, 2011). Wang e Chan (2003) apresentam ainda um quarto modelo de negócio "gratuito", com base na gratuidade do acesso a determinado produto ou serviço com o intuito de o promover.

Independentemente da forma de operar de cada um destes tipos de modelos de negócio "gratuitos", todos eles fazem uso da condição gratuita dos fluxos de informação na Internet (Bambury, 1998), como forma de criar valor e receitas para diferentes intervenientes. No entanto, e socorrendo-se na condição evolutiva da Internet, Wang e Chan (2003) advertem que nenhum negócio poderá sobreviver por um longo período de tempo baseando-se unicamente no "modelo gift".

O modelo de troca direta é baseado nas relações entre o cliente e o prestador de serviço, e nas transações de serviços, informação ou produtos que os mesmos efetuam entre si mediante uma determinada contrapartida - outro tipo de serviços, informação ou produtos ou, na grande maioria dos casos, uma contrapartida financeira (Wang & Chan, 2003). Assim, uma transação direta ocorre entre dois intervenientes, não havendo necessidade de agregação ou integração de informação entre vários intervenientes (Wang & Chan, 2003). É exemplo deste tipo de modelo de negócio, a venda de

produtos online.

O modelo de troca indireta diferencia-se do anterior devido à intervenção de terceiros (outros intervenientes) como forma de permitir a ocorrência de determinada transação entre fornecedor e cliente (Wang & Chan, 2003). Estes atuam como facilitadores da transação entre o fornecedor e cliente, ao providenciarem serviços de valor acrescentado, ou infraestruturas que potenciam a ocorrência dessa transação, sendo os intervenientes principais neste tipo de modelo de negócio.

Os intermediários geram receita ao permitir a ocorrência da transação, sendo que essa mesma receita ocorre por quatro tipos possíveis de modelos de troca indireta (Wang & Chan, 2003). Os quatro tipos de modelos variam de acordo com a fonte de receita do intermediário: fornecedor, cliente ou ambos.

No modelo de troca indireta de tipo I, o intermediário obtém receita ao cobrar ao fornecedor por determinado serviço, produto ou informação, nomeadamente, taxas de instalação, taxas de transação ou comissões de serviço e se, devido à sua atuação, a transação entre fornecedor e cliente for bem sucedida. Por outro lado, o intermediário providencia determinado serviço, produto ou informação que o fornecedor não é capaz de proporcionar ao seu cliente. Neste tipo de modelo, a receita é oriunda apenas da relação entre o intermediário e o fornecedor (Wang & Chan, 2003).

O modelo de tipo II resulta do facto de o intermediário cobrar ao cliente de determinado serviço, produto ou informação uma comissão pela sua posição de intermediação. Neste tipo de modelo, a fonte de receita do intermediário é o cliente (Wang & Chan, 2003).

O modelo de tipo III transpõe para a Internet o "modelo de negócio tradicional" utilizado por intermediários. O intermediário adquire determinado serviço, produto ou informação a um fornecedor, vendendo-o de seguida, mediante pagamento, ao cliente, obtendo a sua receita através da diferença entre o preço de compra ao fornecedor e o preço de venda ao cliente (Wang & Chan, 2003).

Nos três tipos de modelos apresentados, o intermediário apenas obtém a sua receita do fornecedor ou do cliente (Wang & Chan, 2003). No entanto,

existe um quarto tipo de modelo em que o intermediário obtém receita tanto do fornecedor como do cliente. Neste tipo de modelo de troca indireta, o intermediário desempenha um papel mais "ativo" no modelo de negócio ao transacionar serviços, produtos ou informação com clientes e fornecedores, sendo ressarcido por ambos.

Segundo Wang e Chan (2003), existem modelos de negócio pertencentes ao modelo BERT que não são enquadráveis, na sua plenitude, em nenhum dos três principais tipos de modelo de negócio apresentados: gift, troca direta, e troca indireta. Wang e Chan (2003) acrescentam, por isso, uma quarta categoria à sua proposta de tipologia universal - designada por modelos híbridos - que combinam características dos três principais tipos.

Shafer et al. (2005) resumem a modelação de negócios com origens disciplinares no ebusiness, sistemas de informação e estratégia, em quatro componentes genéricas: (1) decisões estratégicas, (2) value network, (3) criação de valor e (4) captura de valor. Com base nestas quatro componentes, os autores definem modelo de negócio como a representação da lógica e decisões estratégicas da organização de forma a criar e capturar valor dentro da sua value network.

Nesta secção revimos propostas de componentes para modelar negócios baseados na Internet, assim como uma tipologia de modelos de negócio genéricos (Wang & Chan, 2003). Na secção seguinte, propomos um modelo teórico que permita modelar negócios baseados em Internet especificamente para serviços online unicanal.

Modelos de negócio para serviços online unicanal

Na secção anterior revimos componentes de modelação e tipologias de modelos de negócios baseados em Internet em geral, isto é, sem especificar o tipo de e-service (Sousa & Voss, 2006). Nesta secção, tentamos adaptar as componentes genéricas da modelação de negócios baseados em Internet ao caso específico dos serviços online unicanal.

Propomos, em particular, quatro componentes principais para modelar

negócios baseados na Internet, especificamente para serviços online unicanal: proposição de valor; value network; investigação, desenvolvimento e inovação; e aspetos financeiros.

A proposição de valor, nos negócios baseados na Internet e, por inerência, nos serviços online unicanal, pode resultar de três estratégias competitivas: (1) inovação através da oferta de serviços complementares, customizados ou inexistentes até então, (2) liderança pelo custo ou (3) um nível de serviço e relacionamento com o consumidor de nível premium, todas elas proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação características da Internet (Osterwalder & Pigneur, 2002).

A inovação é exemplificada pela customização em massa (Piller et al., 2000) resultante da total digitalização dos serviços online unicanal, que permite à organização adaptar os serviços ao perfil de cada utilizador. Estes escolhem quais as características que pretendem usufruir aquando da aquisição ou utilização do serviço podendo, posteriormente, requerer ou dispensar mais características ao serviço prestado, numa óptica de “pay-per-use” ou “pay as you go”. Efetivamente, esta customização pode ser obtida através de uma gestão self-service por parte do consumidor das características/recursos do serviço que requer com claras vantagens para o prestador de serviços principalmente ao nível das economias de escala.

A liderança pelo custo (Osterwalder & Pigneur, 2002) resulta da poupança resultante da disponibilização de um serviço através da Internet e da eliminação de intermediários (Benjamin & Wigand, 1995).

O serviço e relacionamento com o cliente de nível premium resulta da possibilidade de, através da Internet, a organização poder disponibilizar um leque de serviços complementares que potenciam o valor do serviço nuclear (Osterwalder & Pigneur, 2002). São exemplos desta estratégia a disponibilização de atualizações do serviço requisitado, formações digitais e suporte customizado ao cliente através da articulação com a primeira estratégia referida.

Da utilização de uma das três estratégias apresentadas ou agregação das mesmas resulta um serviço diferenciador e que apresenta benefícios

quantitativos - ex. preço ou velocidade do serviço - ou qualitativos - design ou experiência do consumidor - para o cliente.

A segunda componente de modelação é a value network, isto é, a distribuição da proposta de valor entre a organização, entidades terceiras, clientes e fornecedores (Dubosson-Torbay et al., 2002; Petrovic et al., 2001). A value network é a componente onde os fluxos de serviço e de informação assumem um papel mais relevante, potenciando o envolvimento de todos os integrantes na rede (Osterwalder & Pigneur, 2002).

Nesta componente é importante ter em consideração a relação com o cliente e a segmentação dos consumidores. Nos negócios de serviços online unicanal (Osterwalder & Pigneur, 2002), a relação com o cliente é bastante relevante devido a questões de lealdade e satisfação do consumidor (Rayport, 1999). Por outro lado, a recolha de informação junto do consumidor relativamente ao serviço prestado permite a obtenção de dados importantes para a descoberta de novas oportunidades de negócio ou melhorias nos serviços prestados (Osterwalder & Pigneur, 2002).

A segmentação dos consumidores na Internet é bastante diferente de outros negócios que utilizam outros canais de distribuição, sendo que o market scope de um serviço online unicanal apresenta características diferenciadoras com especial destaque para as noções de distância e tempo (Afuah & Tucci, 2001). Efetivamente, um serviço online unicanal não conhece, teoricamente, qualquer restrição geográfica e está disponível ininterruptamente ao longo do tempo. De facto, devido à capacidade da Internet em permitir que os conteúdos digitais estejam disponíveis para uma audiência global - através da deslocalização digital - a geografia deixa de ser um problema, exceção feita às barreiras linguísticas e culturais de cada comunidade (Thurman, 2007). Esta conclusão foi também sugerida por Seib (2002) ao levantar a possibilidade de a distância pode tornar-se irrelevante na era da digitalização e por Gasher e Gabrielle (2004) que anunciaram a "morte da distância" como uma das principais características da comunicação mediada pela Internet.

No entanto, Chyi e Sylvie (2001) e Thurman (2007) alertam que, apesar de, tecnologicamente, a Internet providenciar o acesso a uma audiência

global, tal não significa que o desafio da conquista dessa mesma audiência esteja apenas na disponibilização do serviço digitalmente. As organizações podem confrontar-se com a natureza local dos seus serviços e a natureza global da Internet, ou seja, revelarem apetência para o "localismo", o que se traduz numa ineficiência económica aquando da tentativa de conquistar o mercado de longa distância com um enfoque em conteúdo local, dado que a "distância" em relação à fonte de informação e as barreiras linguísticas e culturais de cada comunidade criam um afastamento que pode ser apelidado de "separação psicológica" ou "distância psicológica" (Chyi & Sylvie, 2001, 2010; Thurman 2007).

Esta componente reveste-se também de particular importância visto as características da Internet se poderem traduzir numa ameaça para as organizações devido às reduzidas barreiras à entrada que potenciam o aparecimento da concorrência. Tal facto leva a que um dos grandes desafios das organizações esteja na capacidade de, através da prática de "versioning", conseguirem disponibilizar serviços capazes de abranger o maior número de segmentos de consumidores em diferentes áreas ou segmentos geográficos (Niculescu & Wu, 2011).

A terceira componente de modelação - investigação, inovação e desenvolvimento - surge associada ao carácter de evolução rápida característico dos modelos de negócio baseados na Internet (Lambert, 2006; Wang & Chan, 2003), componente que permite que a organização monitorize e corrija erros ou limitações do serviço prestado e disponibilize novas características ou funcionalidades. Esta componente inclui, em particular, a experiência digital do serviço, advanced web analytics e competitive intelligence analysis.

Em termos de experiência digital, pode dizer-se que os serviços online unicanal são exemplo da definição proposta por Nelson (1970) para os bens de experiência, à qual é associável o facto de a Internet reduzir os custos de obtenção e partilha de informação (Hoffman & Novak, 1996) e oferecer novas formas de conhecer o serviço antes de o adquirir (Lynch & Ariely, 2000). Vão assim de encontro à definição de "bens de experiência digital", cujo verdadeiro

valor só é percebido pelo consumidor após a experimentação das suas características e funcionalidades, pois alguma da informação sobre o serviço está relacionada com o próprio sendo apenas revelada aquando do seu consumo. (Chellappa & Shivendu, 2005; Niculescu & Wu, 2011).

Nelson (1970) e Shapiro (1983) afirmam que, enquanto a qualidade de um "bem de experiência" é conhecida previamente, os consumidores apenas podem especular se as características e funcionalidades desse mesmo serviço se adequam às suas preferências - apelidada como informação privada. Esta mesma especulação é formulada de acordo com inputs resultantes de experiências indiretas como publicidade institucional, reputação do prestador de serviços, word-of-mouth, garantia aplicável, experiências passadas (Shapiro, 1983), simulação de experiência com o serviço (Klein, 1998) ou feedback do consumidor (Chevalier & Mayzlin, 2006).

Assim, a experimentação do serviço pelo consumidor assume-se como uma importante componente para a investigação e desenvolvimento do serviço em questão. Esta experimentação, potencializada pela característica digital dos serviços prestados, permite a recolha de informação, deteção de erros e identificação de áreas de melhoria de determinado serviço potencializando o desenvolvimento do mesmo.

A metodologia de "advanced web analytics" define-se como a monitorização e interpretação da utilização de um determinado serviço, de forma a melhor compreender as interações complexas entre o cliente e a oferta do serviço (Aberdeen Group, 2000). Indicadores simples como visualizações, taxa de utilização ou downloads, são maioritariamente irrelevantes para a correta aferição do sucesso do serviço por não considerarem a crescente importância da experiência do consumidor (Phippen et al., 2004). A estratégia ótima de aplicação desta metodologia passa pela combinação da informação obtida com vista à otimização do serviço prestado como forma de satisfazer os clientes e, conseqüentemente fidelizá-los ao serviço, mas também atrair novos utilizadores (Whitecross, 2002).

A "competitive intelligence analysis" prende-se com a necessidade crescente do prestador de serviços ser capaz de agregar informação sobre a

área de negócio em que opera, parceiros, concorrentes e tendências de mercado, de forma a poder efetuar decisões estratégicas que se traduzam na obtenção de vantagens competitivas (Pawar & Sharda, 1997). Sprague e Watson (1996) destacam as vantagens económicas, de tempo e de facilidade de acesso das fontes de informação na Internet. Face às facilidades e vantagens que a Internet apresenta, o desafio reside na capacidade do prestador de serviços incorporar a informação obtida nos seus processos (Davis & Olson, 1985).

A quarta componente da proposta de modelação apresenta-se como transversal às restantes, visto ser influenciada pelas decisões e outputs de todas as outras. Esta componente inclui a estrutura de custos e o modelo de receitas. Da combinação destes dois elementos, o prestador de serviços é capaz de determinar o lucro obtido, ou seja, a probabilidade de sobrevivência e sucesso do seu negócio (Shafer et al., 2005).

A importância do modelo de receitas parece reunir consenso junto dos vários estudos e autores analisados (Afuah & Tucci, 2001; Dubosson-Torbay et al., 2002; Osterwalder & Pigneur, 2002, 2010; Petrovic et al., 2001; Shafer et al., 2005; Timmers, 1998; Wang & Chan, 2003). A Internet permitiu aos prestadores de serviços revolucionar o seu modelo de receitas através do desbloqueamento de novos mecanismos de fixação de preços (Klein & Loebbecke, 2000). Efetivamente, diferentes fluxos de receitas podem ser confrontados com diferentes mecanismos de fixação de preços de acordo com as suas características (Osterwalder & Pigneur, 2002), com especial destaque para a sua propensão para pagar pelo digital. Em teoria cada cliente pode ser confrontado com um mecanismo de fixação de preço que vá ao encontro da sua propensão para pagar, sendo-lhe apresentado um preço ótimo para a aquisição de determinado serviço. Por outro lado, a facilidade com que a Internet permite a comparação de preços entre serviços, tem potenciado a decisão dos prestadores de serviços de abandonar um modelo fixo de estabelecimento dos preços de transação dos seus serviços (Klein & Loebbecke, 2000).

A obtenção de receitas através da disponibilização de um serviço online

unicanal é, à semelhança da sua comercialização, imediata. Isto significa que, na grande maioria dos casos o pagamento do próprio serviço atua como desbloqueador da transação, não conseguindo o utilizador obter acesso ao mesmo caso não consiga ser automaticamente tributado. Esta redução drástica no tempo médio de recebimento traz consequências extremamente benéficas para os prestadores de serviços ao nível dos fluxos de receita, tornando-os bastante mais previsíveis e constantes.

A estrutura de custos é influenciada pelo custo de todos os recursos, bens, processos, atividades e pela própria value network da organização (Petrovic et al., 2001). As estruturas de custos podem ser impulsionadas pelo custo - minimização do custo sempre que possível - ou impulsionadas pelo valor - orientadas para a proposição de valor do serviço que disponibilizam - sendo que, na maioria dos casos, as estratégias assumidas pelos prestadores de serviços situam-se entre estas duas grandes classes (Osterwalder & Pigneur, 2010). A Internet é, de facto, uma oportunidade para os prestadores de serviços apostarem numa estratégia impulsionada pelo valor e, ao mesmo tempo, minimizarem os custos associados a essa mesma estratégia (Osterwalder & Pigneur, 2002).

A redução de um custo resulta de baixos custos fixos – relacionados com a digitalização de processos nucleares à prestação de serviço que, neste tipo de serviços, são realizados através da Internet e sem custos para o prestador; inexistência de stocks – disponibilizado de imediato através da Internet e, teoricamente, com uma capacidade de customização self-service infinita, visto poder ser realizada pelo próprio cliente, o serviço online unicanal leva a que o prestador não necessite de stocks; depreciações e amortizações reduzidas – a inexistência de stocks leva a que o prestador seja confrontado com variações nulas dos mesmos. A não ocorrência destas variações leva a uma diminuição no valor das depreciações e amortizações incorridas; menor necessidade de investimento – a inexistência de stock, associada a um tempo médio de pagamento consideravelmente reduzido ou nulo, leva à redução da necessidade de investimento; baixo capital circulante – a menor necessidade de investimento leva a uma redução do passivo e obrigações da empresa. Por

outro lado, com a digitalização de importantes fases do processo de prestação do serviço, os recursos necessários à prestação do serviço são também menores que os serviços “tradicionais”. Este baixo capital circulante permitirá uma gestão mais cuidada, e facilitada, da saúde financeira da organização aquando do desenvolvimento do negócio.

Conclusão

Neste artigo conceptual, exploramos a relação entre modelos de negócio baseados em Internet e a prestação de serviços online unicanal. Nesse sentido, revemos investigação prévia sobre serviços online em várias áreas de conhecimento. Além disso, revemos várias tipologias de modelo de negócio baseado na Internet. Como corolário desta revisão de literatura, propomos um modelo teórico de modelação de negócios baseados na Internet especificamente para serviços online unicanal. O modelo teórico assenta em quatro componentes principais: proposição de valor; value network; investigação, desenvolvimento e inovação; e aspetos financeiros.

O enquadramento e justificação de cada uma das componentes e das subcomponentes que as integram, traduz-se numa contribuição teórica relevante - através da demonstração das características e benefícios expectáveis de cada componente - para o prestador de serviços.

Este artigo apresenta conclusões que poderão servir de base a pesquisas futuras relativamente à temática dos serviços online unicanal. Este tipo de pesquisa visaria a identificação e definição de um grupo restrito de variáveis que verificassem as características atribuídas aos serviços online unicanal. Outra tendência de pesquisa futura prende-se com a pretensão de avaliar e verificar a proposta de modelação de negócios para serviços online unicanal. Uma terceira sugestão poderá ser feita ao nível da proposta de uma tipologia para os serviços online unicanal.

Referências

Afuah, A. & Tucci, C. 2001. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. Boston: McGraw-Hill.

Alt, R. & Zimmermann, H.-D. 2001. Preface: Introduction to special section - business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Baida, Z., Gordijn, J. & Omelayenko, B. 2004. A shared service terminology for online service provisioning. 6th International Conference on Electronic commerce, Nova York: ACM, pp. 1-8.

Bambury, P. 1998. A taxonomy of Internet commerce. *First Monday: Peer Reviewed Journal on the Internet*, 3(10).

Benjamin, R. & Wigand, R. 1995. Electronic commerce: Effects on electronic markets. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3).

Boyer, K., Hallowell, R. & Roth, A. 2002. E-services: operation strategy: A case study and a method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*, 20, 175-188.

Casati, F. & Shan, M.-C. 2001. Models and languages for describing and discovering e-services (tutorial). SIGMOD Conference. Santa Barbara.

Chellappa, R. & Shivendu, S. 2005. Managing piracy: Pricing and sampling strategies for digital experience goods in vertically segmented markets. *Information Systems Research*, 16(4), 400-417.

Chevalier, J. & Mayzlin, D. 2006. The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43, 345-354.

Cho, S.-E. & Park, K. 2002. Empirical taxonomy of services and service

products in electronic commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 339-350.

Chyi, H. & Sylvie, G. 2001. The medium is global, the content is not: The role of geography in online newspaper markets. *Journal of Media Economics*, 14 (4), 231-248.

Chyi, H. & Sylvie, G. 2010. Are long-distance users an inconvenient truth? Profiling U.S. newspapers' online readership in the dual-geographic market. *International Journal on Media Management*, 12(2), 93-112.

Davis, G. & Olson, M. 1985. *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development*. New York, New York: McGraw-Hill.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2002. Ebusiness model design, classification and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.

Eisenmann, T. 2002. *Internet Business Models, Text and Cases*. Nova York: McGraw-Hill Irwin.

Gasher, M. & Gabriele, S. 2004. Increasing circulation? A comparative news-flow study of the Montreal Gazette's hard-copy and on-line editions. *Journalism Studies*, 5(3), 311-323.

Gordijn, J. & Akkermans, J. 2001. Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, 16 (4), 11-17.

Aberdeen Group 2000. *Web Analytics: Translating Clicks into Business*. Boston, MA: Aberdeen Group.

Hoffman, D. & Novak, T. 1996. *Marketing in hypermedia computer-mediated*

environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60, 50-68.

Janda, S., Trocchia, P. & Gwinner, K. 2002. Consumer perceptions of internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (5), 412-431.

Järvinen, R. & Lehtinen, U. 2004. Services, e-services and e-service innovations: Combination of theoretical and practical knowledge. *eBRF 2004 - Frontiers of e-Business Research*, pp. 78-88.

Klein, L. 1998. Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Search versus experience goods. *Journal of Business Research*, 41, 195-203.

Klein, S. & Loebbecke, C. 2000. The transformation of pricing models on the web: examples from the airline industry. 13th International Bled Electronic Commerce Conference. Bled.

Lambert, S. 2006. Do we need a "real" taxonomy for e-business models? Research Paper, 1-11. School of Commerce Research Paper Series.

Lynch, J. & Ariely, D. 2000. Wine online: Search costs affect competition on price, quality and distribution. *Marketing Science*, 19, 83-103.

Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.

Montoya-Weiss, M., Voss, G. & Grewal, D. 2003. Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-58.

Nelson, P. (1970). Information and consumer behaviour. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311-329.

Niculescu, M. & Wu, D. 2011. When should software firms commercialize new products via freemium business models? Working Paper, Georgia Institute of Technology.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2002. An e-business model ontology for modeling e-business. e-Reality: Constructing the e-Economy. Bled: 15th Bled Electronic Commerce Conference.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey, E.U.A: John Wiley & Sons, Inc.

Pateli, A. & Giaglis, M. 2004. A research framework for analysing ebusiness models. European Journal of Information Systems, 13, 302-314.

Pawar, B. & Sharda, R. 1997. Obtaining business intelligence on the Internet. Long Range Planning, 30(1), 110-121.

Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. 2001. Developing business models for e-business. International Conference on Electronic Commerce. Vienna.

Phippen, A., Sheppard, L. & Furnell, S. 2004. A practical evaluation of Web analytics. Internet Research, 14(4), 284-293.

Piller, F., Moslein, K. & Reichwald, R. 2000. Information as a critical success factor for mass customization or: Why even customized shoe not always fit. ASAC - IFSAM 2000 Conference. Montreal.

Rappa, M. 2001. Business models on the web. Obtido em 24 de Fevereiro de 2012, de Digital Enterprise: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

Rayport, J. 1999. The truth about Internet business models: In the end, an e-business is just another business. *Strategy and Business*, 16(3), 5-7.

Rayport, J. & Jaworski, B. 2002. *Cases in e-Commerce*. Boston: McGraw Hill.

Riel, A., Liljander, V. & Jurriens, P. 2001. Exploring consumer evaluations of e-services: A portal site. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 359-377.

Rust, R. & Kannan, P. 2003. E-service: a new paradigm for business in the electronic environment. *Communications of the ACM*, 46(6), 36-42.

Ruyter, K., Wetzels, M. & Kleijnen, M. 2001. Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 184-207.

Seib, P. 2002. *Going Live: Getting the News Right in a Real-Time, Online World*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Shafer, S., Smith, H. & Linder, J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Shapiro, C. 1983. Optimal pricing of experience goods. *The Bell Journal of Economics*, 14(2), 497-507.

Sousa, R. & Voss, C. 2006. Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.

Sprague, R. & Watson, H. 1996. *Decision Support for Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Thurman, N. 2007. The globalisation of journalism online: A transatlantic study

of news websites and their international readers. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 8(3), 285-307.

Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Tiwana, A., & Ramesh, B. 2001. E-services: Problems, opportunities, and digital platforms. 34th Hawaii International Conference on System Sciences.

Wang, C. & Chan, K. 2003. Analysing the taxonomy of Internet business models using graphs. *First Monday: Peer-Reviewed Journal on the Internet*, 8(6).

Weill, P. & Vitale, M. 2001. *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*. Boston: Harvard Business School Press.

Whitecross, 2002. From web logs to web loyalty: Managing your customers throughout the customer lifecycle. Obtido em 11 de Julho de 2012, de www.whitecross.com

Anexo 1. Componentes da modelação de negócios baseados em Internet

Componentes	Timmers (1998)	Weill & Vitale (2001)	Petrovic et al. (2001)	Amit & Zott (2001)	Gordijn & Akkermans (2001)	Afuah & Tucci (2001)	Osterwalder & Pigneur (2002)	Dubossan-Torbay et al. (2002)	Rayport & Jaworski (2002)	Magretta (2002)	Wang & Chan (2003)
1. Produto/Serviço							X				
2. Fluxo(s) de Informação	X	X	X	X	X			X			X
3. Value Network	X	X	X		X		X	X			X
4. Modelo de Receita(s)	X		X		X	X	X	X	X		X
5. Fluxo(s) de produto/serviço	X	X	X	X	X						X
6. Recursos			X	X			X	X	X		
7. Criação de valor				X							
8. Cliente (Mercado alvo, âmbito)			X		X	X	X	X	X	X	
9. Proposição de valor					X	X	X	X	X	X	
10. Processo(s)					X	X		X			
11. Benefícios para consumidor									X		
12. Implementação						X					
13. Lucro						X	X	X	X		
14. Estrutura de custos		X	X		X		X	X	X	X	
15. Capacidade/Competências				X		X	X	X			
16. Lógica Económica										X	
17. Concorrentes									X		
18. Output (oferta)			X	X					X		